

# **ANALISIS PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN PADA PT. TELKOM PEKENBARU**

*Oleh:*

*Yulwinda Fitri*

*yulwinda@yahoo.co.id*

*Pembimbing: Suryalena, S.Sos, M.Si*

**Jurusan Administrasi Bisnis – Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Kampus Bina Widya Jl. HR. Soebrantas KM. 12,5  
Simpang Baru Pekanbaru 28293 – Telp/Fax (0761) 63277**

## **ABSTRACT**

*This research focuses on an implementation of job promotion done by PT. Telkom Pekanbaru which located in Jendral Sudirman Street No. 199.*

*The descriptive quantitative method is used to analyze collected data. The descriptive quantitative method is an analysis by classifying data thus obtained, then processed in accordance to its function. Processing results are then presented in numerical form that easier to understand. Statistical data processing is done to the extent of descriptive only and still has not reached the stage of generalization.*

*The results of the analysis that has been done can be seen that the implementation of the promotion is done by PT. Telekom Pekanbaru already included in the category of “appropriate” to the terms set by the company. Implementation of job promotion at PT. Telkom based on the value of Competence (K) obtained by filling a questionnaire that employees do online. The standard of competence at PT. Telkom is K3 and if someone wants to be promoted, the employee must obtain K2. K3 value set by the company is 95 and the value of K2 range 95-115. The questionnaire contains an assessment of the employee who filled out by supervisors, fellow workers, subordinates, and the employees themselves. The questionnaire as a whole contains about discipline, knowledge of employees, the company common knowledge, knowledge about the job, and how the employee socialize with their work environment.*

*Keywords: Human Resource Management, Job Analysis, and Job Promotion.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Perusahaan yang ingin berkembang secara terus-menerus dapat melaksanakan manajemen terhadap sumber daya yang ada diperusahaan dengan sebaik mungkin, terutama terhadap sumber daya manusianya, termasuk didalamnya mengenai peningkatan karier mereka, kesejahteraan, lingkungan kerja yang

aman dan nyaman serta jaminan pelayanan kesehatan yang baik kepada para pekerja dan keluarga mereka. Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan tujuan perusahaan dapat tercapai atau tidak. Yang dimaksud tujuan perusahaan antara lain adalah laba, kesejahteraan karyawan, dan kesejahteraan pemilik modal.

Karyawan dipandang sebagai sumber daya manusia bagi suatu perusahaan. Karyawan juga seringkali

disebut sebagai modal intelektual, karena memiliki kemampuan memberikan ide-ide yang kreatif dan solusi yang inovatif dalam mengembangkan dan memajukan perusahaan. Dalam usaha mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia diperlukan adanya manajemen yang baik, karena manusia sebagai makhluk sosial mempunyai karakter yang sangat berbeda dengan alat produksi lainnya.

Dalam sebuah perusahaan, karyawan tidak tertutup kemungkinan akan berpindah kerja ke perusahaan lain, apabila perusahaan lain mempunyai fasilitas dan lingkungan kerja yang lebih baik. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan para pekerjanya dengan baik dan menganggap mereka sebagai asset perusahaan. Manusia sebagai makhluk sosial juga mempunyai pemikiran dan keinginan yang berbeda-beda, sedangkan perusahaan mengharapkan pegawainya dapat bekerja dengan baik dan memiliki produktivitas yang tinggi serta mampu menjabarkan visi dan misi yang telah disepakati bersama dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat tercapai apabila setiap pegawai mempunyai skil dan motivasi yang tinggi.

Dalam menghadapi arus persaingan bisnis, terutama pada bisnis yang bergerak dalam pelayanan jasa telekomunikasi yang semakin mengglobal, telah membawa tekanan kearah untuk memenuhi keinginan dan tuntutan masyarakat serta berusaha untuk memenuhi kebutuhan masyarakat saat ini. Begitu banyak perusahaan yang menyediakan pelayanan jasa telekomunikasi bagi masyarakat, baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik Negara yang salah satunya adalah PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk atau yang lebih dikenal dengan PT. Telkom.

PT. Telkom adalah perusahaan publik service yang bergerak dibidang

pelayanan jasa telekomunikasi. Sejalan dengan perkembangannya, maka PT. Telkom dapat mempersiapkan dan merencanakan tingkatan promosi yang baik bagi para karyawannya yang memiliki kemampuan dan kematangan untuk menduduki sebuah jabatan, dan tentunya harus sesuai juga dengan tingkat pendidikan dan pengalaman kerja karyawan tersebut.

Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan penelitian pada PT. Telkom Pekanbaru. Pada PT. Telkom Pekanbaru ada tiga kategori karyawan yaitu karyawan tetap, kontrak, dan outshorsing. Karyawan yang bisa mendapatkan kesempatan promosi adalah karyawan tetap. Sebagai gambaran jumlah karyawan tetap selama satu tahun terakhir pada PT. Telkom, dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel. 1 : Jumlah karyawan PT. Telkom 2013**

NO	Bulan	Jumlah
1	Januari	254
2	Februari	248
3	Maret	246
4	April	245
5	Mei	245
6	Juni	245
7	Juli	247
8	Agustus	248
9	September	247
10	Oktober	248
11	November	248
12	Desember	245

Data pada tabel diatas adalah data karyawan tetap pada PT. Telkom Pekanbaru tahun 2013. Dari data tersebut terlihat bahwa jumlah karyawan dari bulan kebulan tidak stabil, itu dikarenakan karna adanya karyawan yang dimutasi masuk dan mutasi keluar dan ada juga karyawan yang pensiun. Karna adanya kekosongan posisi maka perlu dilakukannya promosi jabatan.

PT. Telkom adalah salah satu perusahaan yang memberikan kesempatan promosi bagi para karyawannya. Dengan adanya program promosi yang dilaksanakan diharapkan output yang dihasilkan oleh karyawan juga akan semakin baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut jumlah karyawan yang menerima promosi jabatan pada PT. Telkom Pekanbaru pada tahun 2013.

**Tabel. 2 : Jumlah karyawan yang dipromosikan pada PT. Telkom Pekanbaru tahun 2013**

Bulan	Promosi Terlaksanakan
Januari	5
Februari	-
Maret	-
April	2
Mei	1
Juni	-
Juli	9
Agustus	4
September	5
Oktober	4
November	-
Desember	8
Jumlah	38

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa promosi jabatan yang dilaksanakan oleh PT. Telkom tidak stabil dari bulan kebulan. Bahkan dalam tabel diatas dapat dilihat bahwa pada bulan Februari, Maret, Juni, dan November tidak ada karyawan yang dipromosikan. Itu karna PT. Telkom hanya melaksanakan promosi jabatan apabila adanya jabatan yang kosong, baik itu dikarenakan adanya karyawan yang dimutasi maupun pensiun.

Kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan untuk karyawan yang ingin dipromosikan yaitu tergantung dari nilai K (kompetensi) yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Standar kompetensi yang ditetapkan oleh perusahaan adalah K3, jika karyawan ingin mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan maka

karyawan harus mencapai nilai kompetensi di atas standar yaitu dengan nilai kompetensi K2.

Karyawan dapat dikatakan memperoleh nilai K3 apabila angket pribadinya secara keseluruhan mendapatkan skor 95. Dan jika ingin dipromosikan harus mendapatkan nilai K2 yaitu skor keseluruhan angket pribadi karyawan harus melebihi 95. Nilai K2 yang telah ditetapkan oleh PT. Telkom berkisar dari 95 – 115 dari skor angket keseluruhan.

Dalam membuat keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi karyawan maupun perusahaan. Keputusan yang salah akan mengakibatkan motivasi kerja menurun dan sehingga apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai.

Dari latar belakang yang telah penulis kemukakan tersebut, terlihat betapa pentingnya promosi jabatan agar karyawan termotivasi dan menghasilkan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dari latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul : **“Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan pada PT. Telkom Pekanbaru”**.

### **Perumusan Masalah**

Dalam melakukan promosi karyawan sebuah perusahaan haruslah melakukan promosi tersebut berdasarkan spesifikasi atau persyaratan jabatan atau pekerjaan yang ada. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah karyawan tersebut benar-benar layak dan pantas untuk dipromosikan, serta untuk mengetahui juga apakah karyawan yang dipromosikan tersebut

telah memenuhi standar promosi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba merumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana pelaksanaan promosi jabatan pada PT. Telkom Pekanbaru?”.

### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan oleh PT. Telkom Pekanbaru.

### **KERANGKA TEORI**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup tenaga kerja untuk dapat menunjang kativitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia – bukan mesin – dan bukan semata-mata menjadi sumber daya bisnis.

Unsur produktivitas kerja yang harus dapat dicapai oleh setiap individu yang ada didalam perusahaan adalah produktivitas yang maksimal. Hal ini memberikan pengertian bahwa manajemen harus selalu mampu mendorong para karyawannya untuk bekerja dengan baik dan lebih baik dari sebelumnya, serta memberikan

kepastian kepada mereka promosi jabatan.

Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi statusnya. Dengan promosi yang diperoleh karyawan dari perusahaan, itu akan menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan. Jika karyawan tersebut merasa puas, maka semangat kerjanya akan meningkat. Dengan meningkatnya semangat kerja karyawan maka produktivitas yang dihasilkannya juga akan meningkat. Seseorang dipromosikan karena dianggap mempunyai prestasi rata-rata lebih tinggi dari karyawan yang lainnya.

Program promosi yang akan dilaksanakan haruslah berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif mungkin. Karena objektivitas suatu promosi akan membawa dampak yang positif bagi tumbuhnya motivasi ataupun semangat kerja bagi karyawan lainnya di dalam perusahaan atau organisasi. Pedoman yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan program promosi adalah :

- a. Pengalaman
- b. Kecakapan
- c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut :

1. Kejujuran
2. Disiplin
3. Prestasi kerja
4. Kerja sama
5. Kecakapan
6. Loyalitas
7. Kepemimpinan
8. Komunikatif
9. Pendidikan

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Guna memperoleh data yang lengkap dan akurat maka penulis mengambil data dari berbagai sumber yang mendukung penelitian ini, adapun data yang diambil adalah :

#### 1. Data primer

Pengumpulan data yang diperoleh dari questioner dan wawancara dengan pihak PT. Telkom Ridar Pekanbaru. Seperti :

- Standar kerja pegawai.
- Kriteria pegawai yang akan dipromosikan.

#### 2. Data sekunder

Merupakan data yang diperoleh dari perusahaan yang bersangkutan yang berwenang dan berhubungan dengan penelitian ini seperti data jumlah karyawan, sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan proses pelaksanaan promosi jabatan.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

1. Questioner, yaitu pengumpulan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang disusun sistematis dan tertulis kemudian disebarkan kepada responden penelitian.
2. Wawancara, pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung pada karyawan mengenai hal-hal yang erat hubungannya dengan permasalahan yang diteliti.

### Analisis Data

Dalam menganalisis data penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif yaitu suatu analisa dengan cara mengelompokkan data yang berhasil diperoleh, kemudian diolah sesuai dengan fungsinya. Hasil pengolahan tersebut selanjutnya

dipaparkan dalam bentuk angka-angka sehingga memberikan suatu kesan lebih mudah ditangkap maknanya oleh siapapun yang membutuhkan informasi tentang keberadaan gejala tersebut. Dengan demikian olahan data statistik ini hanya sampai pada tahap deskriptif, belum sampai pada tahap generalisasi. Dengan kata lain, statistik yang digunakan hanya untuk mengorganisasi dan menganalisa data angka, agar dapat memberikan gambaran secara teratur, ringkas dan jelas, mengenai suatu gejala, peristiwa atau keadaan, sehingga dapat ditarik pengertian atau makna tertentu.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Identitas Responden

Responden pada penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Pekanbaru yang di promosikan pada tahun 2013 yaitu sebanyak 38 orang. Karakteristik responden meliputi umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa jabatan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

#### 1. Tingkat Umur Responden

Tingkat umur merupakan salah satu identitas yang perlu diketahui dalam melakukan suatu penelitian, terlebih penelitian tersebut berkaitan dengan manusia sebagai objek penelitiannya. Dalam dunia kerja umur sangat berpengaruh terhadap tingkat pengalaman dan kecakapan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk lebih jelasnya mengenai tingkat umur responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel. 5 : Umur Responden**

No	Tingkat Umur	Jumlah	Persentase
1	28-37	4 Orang	10,5
2	38-47	8 Orang	21,1
3	48-57	26 Orang	68,4
	Jumlah	38 Orang	100

Dari Tabel. 5 diatas dapat dilihat bahwa 68,4% karyawan yang mendapatkan kesempatan promosi adalah yang berumur 48-57 tahun. Kesempatan tersebut diberikan oleh perusahaan karena karyawan sudah mendekati masa pensiun. Dengan umur karyawan yang sudah tua, maka efisiensi kerjanya sudah mulai menurun, maka diberikanlah kesempatan promosi agar semangat dan produktivitas karyawan tersebut tetap terjaga. Tabel diatas juga menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Telkom adalah karyawan yang sudah berpengalaman jika diperhatikan dari tingkat usianya.

## 2. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin seseorang merupakan salah satu identitas yang cukup penting untuk diketahui. Dengan identitas tersebut, kita dapat melihat sifat dan kecenderungan serta keterbatasan-keterbatasan karyawan berdasarkan kodrat yang dimilikinya. Dengan begitu perusahaan dapat dengan bijak mengambil keputusan atau kebijakan yang menyangkut dengan karyawan. Untuk melihat data responden berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

**Tabel. 6 : Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	33	86,8
2	Perempuan	5	13,2
	Jumlah	38	100

Dari Tabel. 6 diatas dapat dilihat bahwa karyawan yang mendapatkan kesempatan promosi lebih banyak laki-laki dibandingkan perempuan. Karyawan laki-laki berjumlah 33 orang atau sekitar 86,8% sedangkan karyawan perempuan hanya berjumlah 5 orang atau sekitar 13,2%. Dominanya karyawan laki-laki daripada perempuan dikarenakan oleh hasil dari seleksi

perekrutan. Pada tahap seleksi, laki-lakilah yang banyak memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh pihak PT. Telkom. Sedikitnya jumlah karyawan perempuan juga disebabkan banyaknya karyawan perempuan yang berhenti bekerja setelah menikah.

## 3. Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan merupakan suatu usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia. Oleh sebab itu pendidikan merupakan salah satu faktor yang penting dalam menentukan keberhasilan seseorang dalam dunia kerja. Secara umum dapat dikatakan bahwa pendidikan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kemampuan kerja serta kesempatan untuk memperoleh pekerjaan. Karna semakin tinggi pendidikan seseorang maka akan semakin banyak pengetahuan yang dimilikinya. Mengenai tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel. 7 : Tingkat Pendidikan Responden**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA	6	15,8
2	Diploma	14	36,8
3	Sarjana	18	47,4
	Jumlah	38	100

Dari tabel diatas dapat dilihat tingkat pendidikan karyawan PT. Telkom yang paling dominan adalah sarjana yaitu sebesar 47,4% atau sebanyak 18 orang. Dan selanjutnya adalah diploma yang berjumlah 14 orang atau 36,8%. Karyawan yang tingkat pendidikannya SMA hanya berjumlah 6 orang atau sebesar 15,8%. Dengan dominannya jumlah karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi maka diharapkan output yang dihasilkan oleh karyawan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Dengan tingginya tingkat pendidikan



yang dimiliki oleh para karyawan tentulah wawasan dan pengetahuan yang dimilikinya juga tidak perlu diragukan lagi. Karyawan yang pendidikannya SMA adalah karyawan yang masa kerjanya diatas 26 tahun. Walaupun pendidikan karyawan tersebut terbilang rendah, tetapi karyawan tersebut kaya akan pengalaman.

#### 4. Masa Kerja Responden

Seperti diketahui, semakin lama seseorang bekerja, akan semakin baik pekerjaan yang dilakukannya. Karena jelas seseorang akan mempunyai pengalaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dan dalam hal ini, seseorang yang mempunyai pengalaman kerja adalah jauh lebih baik dari pada seseorang yang belum berpengalaman dalam bekerja. Dengan adanya pengalaman kerja maka diharapkan akan memperkecil masalah dan memperlancar pelaksanaan pekerjaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel. 8 : Masa Kerja Responden**

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	3-12	4	10,5
2	13-22	8	21,1
3	23-32	26	68,4
	Jumlah	38	100

Dari tabel diatas menunjukkan masa kerja yang tidak singkat, lamanya masa kerja tersebut menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki karyawan pada bidangnya masing-masing tentulah sudah tidak perlu diragukan lagi. Dari lamanya masa kerja tersebut dapat dilihat bahwa karyawan betah dalam bekerja dan bertahan lama bekerja di perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa karyawan-karyawan yang bekerja pada PT. Telkom adalah karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Tingginya loyalitas

karyawan terhadap perusahaan dikarenakan perusahaan juga loyal terhadap karyawannya. Perusahaan memberikan kesempatan untuk maju kepada karyawannya yaitu dengan jalan promosi jabatan. Perusahaan juga selalu memberikan bonus kepada karyawannya jika karyawan tersebut menyelesaikan tugas yang telah dibebankan kepadanya melebihi apa yang diharapkan oleh perusahaan.

#### **Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan pada PT. Telkom Pekanbaru**

Promosi memberikan peranan yang penting bagi karyawan bahkan menjadi sesuatu yang dinanti-nantikan sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang yang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya atas pekerjaan dan jabatan yang dipangku sekarang, sekaligus untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan.

Promosi yang dilakukan tentu saja dengan memperhatikan syarat yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu nilai K2 (kompetensi) yang diperoleh oleh karyawan tersebut. K2 tersebut terdiri dari disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, dan pendidikan yang dimiliki oleh karyawan.

##### 1. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin karyawan sangat penting, karena dengan disiplin ini, memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

**Tabel. 9 : Tanggapan Responden Terhadap Sub Variabel Disiplin**

Indikator	Klasifikasi Jawaban					JMH
	SS	S	CS	TS	STS	
Menyelesaikan tugas tepat waktu	28	10	-	-	-	38
Datang dan pulang tepat waktu	-	32	6	-	-	38
Tidak pernah absen	20	18	-	-	-	38
Jumlah	48	60	6	-	-	114
Persentase	42,1	52,6	5,3	-	-	100

Berdasarkan tabel diatas dari 38 orang responden yang menyatakan menyelesaikan tugas tepat waktu dengan jawaban sangat sesuai ada 20 orang, sedangkan yang menjawab sesuai ada 10 orang. Menyelesaikan tugas tepat pada waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan adalah salah satu nilai plus bagi karyawan karena dengan menyelesaikan tugas tepat pada waktunya menandakan bahwa karyawan tersebut bertanggung jawab dan memiliki kemampuan. Menyelesaikan tugas tepat waktu adalah suatu kedisiplinan yang harus dimiliki oleh karyawan jika ingin mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Karena dalam menyelesaikan tugas tepat waktu akan terlihat bahwa karyawan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepadanya. Menyelesaikan tugas tepat waktu bukan semata-mata hanya menyelesaikan tugas tersebut, tetapi hasil dari apa yang telah karyawan tersebut kerjakan haruslah memiliki kualitas dan karyawan tersebut harus bisa mempertanggungjawabkan hasil dari apa yang telah ia kerjakan.

Dari tabel diatas juga dapat dilihat tanggapan responden terhadap datang dan pulang tepat waktu. Dari 38 responden 32 orang menyatakan sesuai, sedangkan 6 orang menyatakan cukup sesuai. Kedisiplinan karyawan akan waktu sangat penting. Karna hanya dengan disiplin memungkinkan perusahaan untuk dapat mencapai hasil yang optimal. Setiap perusahaan pasti memiliki batas waktu masuk dan keluar

kantor. Karyawan yang berkualitas pasti akan menghargai waktu dan tidak akan pernah terlambat tanpa alasan yang jelas. Karyawan yang menyatakan cukup sesuai tersebut adalah karyawan bagian teknisi, dikarenakan pekerjaannya yang bertugas dilapangan membuat jam kerjanya tidak menentu. Karyawan tersebut masuk sesuai jam yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan pulang tergantung kondisi yang ada dilapangan. Responden yang menyatakan sesuai terhadap pernyataan datang dan pulang tepat waktu dibenarkan oleh atasannya.

Kemudian dari tabel diatas juga terlihat tanggapan responden mengenai tidak pernah absen dengan jawaban sangat sesuai ada 20 orang dan 18 orang atau menjawab sesuai. Kehadiran karyawan sangat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut, jika karyawan tidak hadir dengan alasan yang tidak jelas maka itu akan merugikan perusahaan, karena produktivitas perusahaan akan menurun dikarenakan karyawan yang tidak disiplin. Dengan disiplinnya karyawan maka produktivitas perusahaan juga akan meningkat. Dan dengan disiplinnya karyawan tersebut maka dia telah memenuhi salah satu faktor yang bisa membuat karyawan tersebut mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi lagi.

Dari tabel tanggapan responden terhadap sub variabel disiplin diatas yang paling dominan adalah menyelesaikan tugas tepat waktu. Dengan menyelesaikan tugas tepat waktu itu memperlihatkan bahwa karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan kepadanya. Sedangkan pada poin datang dan pulang tepat waktu ada responden yang menyatakan cukup sesuai, tetapi hal tersebut dikarenakan pekerjaan yang pelaksanaan tugasnya dilapangan. Untuk poin indikator menyelesaikan tugas tepat waktu dan tidak pernah



absen secara keseluruhan mendapat tanggapan yang sesuai dari responden.

## 2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja yang dimaksud adalah karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan itu dapat memanfaatkan waktu dan menggunakan alat-alat dengan baik.

**Tabel. 10 : Tanggapan Responden Terhadap Sub Variabel Prestasi Kerja**

Indikator	Klasifikasi Jawaban					JMH
	SS	S	CS	TS	STS	
Pengetahuan kerja	38	-	-	-	-	38
Pengetahuan perusahaan	15	23	-	-	-	38
Bekerja efektif dan efisien	7	31	-	-	-	38
Jumlah	60	54	-	-	-	114
Persentase	52,6	47,4	-	-	-	100

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pengetahuan kerja sangat penting dalam pelaksanaan promosi jabatan karena keseluruhan responden yaitu sebanyak 38 orang menyatakan sangat sesuai. Karena jika karyawan menguasai bidang kerjanya maka itu akan memperkecil kesalahan karyawan tersebut dalam bekerja. Dengan adanya pengetahuan kerja maka akan membantu karyawan itu sendiri dalam mengerjakan pekerjaannya. Pengetahuan kerja bukan hanya sekedar informasi yang diketahui mengenai pekerjaan, melainkan bagaimana cara seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Ahlinya seseorang dalam melakukan pekerjaan akan menghasilkan sesuatu yang memiliki nilai lebih.

Dari tabel diatas juga terlihat tanggapan responden tentang pengetahuan perusahaan, 15 orang responden menyatakan sangat sesuai dan 23 orang menyatakan sesuai. karyawan perlu mengetahui bergerak

dalam bidang apakah perusahaan dimana tempat ia bekerja, apa saja produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut, apa aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, dan siapa pimpinan dari perusahaan tersebut. Pengetahuan karyawan akan perusahaan dimana tempat ia bekerja merupakan salah satu bentuk partisipasi karyawan terhadap perusahaan. Jika ada pihak diluar perusahaan bertanya mengenai perusahaan, karyawan tersebut bisa menjelaskannya dengan baik.

Kemudian pada tabel diatas juga terlihat tanggapan responden tentang bekerja efektif dan efisien, ada 7 orang responden menyatakan sangat sesuai dan 31 orang responden menyatakan sesuai. Bekerja secara efektif dan efisien yaitu mengerjakan sesuatu dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, dan biaya. Mampu menjalankan tugas dengan tepat dan cermat, berdaya guna serta dapat menggunakan sumber daya yang ada secara minimum guna pencapaian hasil yang optimum. Memanfaatkan waktu dengan baik seperti datang tepat waktu dan tidak bermalas-malasan dalam bekerja. Karyawan bisa memanfaatkan fasilitas yang ada dengan baik seperti tidak menyalahgunakan fasilitas internet yang telah diberikan oleh perusahaan pada saat bekerja. Karyawan tidak boleh menggunakan fasilitas internet yang diberikan oleh perusahaan pada saat bekerja untuk mengakses situs-situs yang tidak penting, misalnya dengan menggunakan media sosial seperti facebook pada saat bekerja dengan fasilitas internet perusahaan.

Dari tabel tanggapan responden terhadap sub variabel prestasi kerja diatas yang sangat menonjol adalah pengetahuan kerja. Dengan pengetahuan kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka akan membantu karyawan itu sendiri dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan kepadanya. Ahlinya seseorang dalam melakukan pekerjaan

akan menghasilkan sesuatu yang memiliki nilai lebih. Untuk tanggapan responden terhadap indikator pengetahuan perusahaan dan bekerja efektif dan efisien responden menyatakan sesuai.

### 3. Kerja Sama

Karyawan itu dapat bekerjasama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan itu dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

**Tabel. 11 : Tanggapan Responden Terhadap Sub Variabel Kerja Sama**

Indikator	Klasifikasi Jawaban					JMH
	SS	S	CS	TS	STS	
Hubungan dengan sesama teman sekerja	12	26	-	-	-	38
Hubungan dengan atasan	14	24	-	-	-	38
Hubungan dengan bawahan	15	23	-	-	-	38
Jumlah	41	73	-	-	-	114
Persentase	36	64	-	-	-	100

Berdasarkan tabel diatas dari 38 orang responden yang menyatakan hubungan dengan sesama teman sekerja dengan jawaban sangat sesuai ada 12 orang, sedangkan yang menyatakan sesuai ada 26 orang. Hubungan yang harmonis sesama teman sekerja perlu dijaga untuk menciptakan iklim kerja yang menyenangkan. Jika lingkungan kerja berjalan dengan baik dan menyenangkan maka perasaan senang akan muncul dalam melakukan pekerjaan apa saja. Dan jika lingkungan kerja tidak berjalan dengan baik, maka hal tersebut akan menimbulkan keresahan, ketegangan, dan ketidaknyamanan dalam bekerja. Ketidaknyamanan dalam bekerja akan mengakibatkan turunnya kinerja dari para karyawan, jika kinerja karyawan

menurun maka produktivitas perusahaan juga akan menurun.

Dari tabel diatas juga terlihat tanggapan responden yang menyatakan hubungan dengan atasan dengan jawaban sangat sesuai ada 14 orang dan yang menjawab sesuai ada 24 orang. Karyawan bukan hanya harus menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama teman sekerja, tetapi juga harus menjaga hubungan baik dengan atasan. Dengan terjalinnya hubungan baik antara karyawan dengan atasannya, maka komunikasi yang terjalin juga akan baik. Terjalannya komunikasi yang baik akan memperlancar dalam pengerjaan daripada tugas karena informasi yang disampaikan oleh atasan kepada karyawan dapat diterima dan dimengerti oleh karyawan. Terjalannya hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan akan menguntungkan bagi karyawan tersebut, karna atasan bisa melihat dengan jelas potensi yang dimiliki oleh karyawan. Jika potensi atau kinerja karyawan bagus, maka atasan akan merekomendasikannya untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

Kemudian dari tabel diatas juga terlihat tanggapan responden mengenai hubungan dengan bawahan, ada 15 orang responden menjawab sangat sesuai dan 23 orang responden yang menjawab sesuai. karyawan bukan hanya harus menjalin hubungan baik dengan atasan dan teman sekerja saja, tetapi hubungan dengan bawahan tidak boleh diabaikan. Dari hasil penelitian memperlihatkan bahwa hubungan karyawan dengan bawahannya berjalan baik. Hubungan baik yang terjalin antara karyawan dengan bawahan akan mudah karyawan dalam memberikan arahan kepada bawahannya. Jika karyawan tidak memberikan arahan yang baik dan benar kepada bawahannya dalam melaksanakan tugas, maka apabila terjadi kesalahan

karyawan juga akan ikut bertanggung jawab atas apa yang terjadi.

Dari tabel tanggapan responden terhadap sub variabel kerja sama dapat disimpulkan bahwa menjalin hubungan baik dengan atasan, teman sekerja, maupun bawahan tidak akan memberikan kerugian kepada karyawan. Hubungan baik yang terjalin akan memberikan kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan, baik pekerjaan pribadi maupun proses administrasi. Untuk tabel tanggapan responden terhadap sub variabel kerja sama secara keseluruhan responden menyatakan sesuai.

#### 4. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

**Tabel. 12 : Tanggapan Responden Terhadap Sub Variabel Kecakapan**

Indikator	Klasifikasi Jawaban					JMH
	SS	S	CS	TS	STS	
Kualitas kerja	11	27	-	-	-	38
Tanggung jawab	25	13	-	-	-	38
Mandiri menyelesaikan tugas	17	21	-	-	-	38
Jumlah	53	61	-	-	-	114
Persentase	46,5	53,5	-	-	-	100

Berdasarkan tabel diatas dari 38 orang responden yang menyatakan kualitas kerja dengan jawaban sangat sesuai ada 11 orang dan yang menjawab sesuai ada 27 orang. Dari tanggapan responden tersebut terlihat bahwa pentingnya kualitas kerja karyawan dalam pelaksanaan promosi jabatan. Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusianya. Kualitas kerja yang dimaksud yaitu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan tersebut dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Karyawan dapat menyelesaikan tugas yang telah

dibebankan kepadanya dengan hasil yang telah disepakati bersama dengan perusahaan dan melakukannya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Kualitas kerja dapat diukur dengan efektif dan efisien suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Pada tabel diatas juga terlihat respon yang diberikan responden terhadap tanggung jawab, ada 25 orang responden yang menjawab sangat sesuai dan 13 orang responden yang menjawab sesuai. Dari hasil tersebut terlihat bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat sesuai bahwa tanggung jawab itu penting. Dalam melakukan hal apapun tanggung jawab adalah hal terpenting yang harus dimiliki oleh seseorang. Dalam bekerja karyawan harus mampu menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya dengan baik dan bertanggungjawab. Seseorang yang dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi akan mendapatkan wewenang dan kompensasi yang juga akan meningkat. Seiring dengan kenaikan wewenang dan kompensasi tersebut maka karyawan juga akan mengemban tanggung jawab yang lebih besar. Semakin besarnya tanggung jawab, karyawan dituntut untuk bekerja lebih giat. Dengan giatnya karyawan bekerja diharapkan kinerjanya akan semakin baik dan akhirnya akan memberikan dampak yang positif bagi kinerja perusahaan.

Kemudian dari tabel diatas mengenai tanggapan responden tentang mandiri menyelesaikan tugas menunjukan ada 17 orang responden menyatakan sangat sesuai dan sisanya sebanyak 21 orang menyatakan sesuai. Mandiri dalam menyelesaikan tugas yaitu karyawan bisa menyelesaikan tugas yang telah diberikan kepadanya tanpa harus mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya dan tanpa mendapatkan bantuan dari karyawan lain. Dengan mengerjakan tugas pribadi tanpa harus meminta bantuan karyawan

lain menunjukkan bahwa karyawan tersebut mempunyai kualitas dan bertanggungjawab akan pekerjaannya.

Dari tabel tanggapan responden terhadap sub variabel kecakapan diatas secara keseluruhan yang paling dominan adalah tanggung jawab. Dalam melakukan hal apapun tanggung jawab adalah hal terpenting yang harus dimiliki oleh seseorang. Karena jika seseorang melakukan sesuatu maka ia harus bisa mempertanggungjawabkan apa yang telah ia perbuat. Begitu juga dengan karyawan, dia harus bisa mempertanggung jawabkan atas tugas yang telah ia selesaikan. Dan untuk keseluruhan tanggapan responden terhadap sub variabel kecakapan adalah sesuai.

## 5. Pendidikan

Prestasi akademis yang dimiliki oleh karyawan selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan. Karyawan harus telah memiliki ijazah dan pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut. Melalui pendidikan, seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap dalam memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam dunia kerja. Latar belakang akademis ini dimaksudkan untuk menenpatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat pula.

**Tabel. 13 : Tanggapan Responden Terhadap Sub Variabel Pendidikan**

Indikator	Klasifikasi Jawaban					JMH
	SS	S	CS	TS	STS	
Jabatan sesuai latar belakang pendidikan	14	20	-	3	1	38
Memperhatikan tingkat pendidikan	18	14	6	-	-	38
Pelatihan	9	29	-	-	-	38
Jumlah	41	63	6	3	1	114
Persentase	35,9	55,3	5,3	2,6	0,9	100

Pada tabel diatas dapat dilihat ada responden yang menjawab positif dan ada juga responden yang menjawab negatif tentang pernyataan jabatan sesuai latar belakang pendidikan. Jawaban responden yang

positif yaitu ada 14 orang yang menjawab sangat sesuai dan 20 orang menjawab sesuai. Jawaban responden yang negatif yaitu ada 3 orang menjawab tidak sesuai dan 1 orang menjawab sangat tidak sesuai. Hasil tersebut tidak buruk, karna hanya 4orang dari 38 orang responden yang menjawab negatif. Latar belakang pendidikan akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut. Jika bidang pekerjaan yang ditekuni oleh karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya, maka itu akan memperkecil kesalahan karyawan tersebut dalam bekerja. Karena karyawan tersebut telah memperoleh pengetahuan mengenai pekerjaannya semasa ia menjalani pendidikan. Latar belakang pendidikan memanglah penting, tetapi jika karyawan tersebut memiliki potensi, maka perusahaan hanya perlu memberikan pelatihan dan arahan kepada karyawan.

Tabel diatas juga memperlihatkan tanggapan responden tentang memperhatikan tingkat pendidikan, ada 18 orang responden yang menjawab sangat sesuai, 14 orang responden menjawab sesuai, dan 6 orang responden menjawab cukup sesuai. Melalui pendidikan, seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap dalam menghadapi dan memecahkan masalah yang akan dihadapinya dalam dunia kerja. Hal tersebut nantinya akan nampak pada kinerja karyawan yang pada akhirnya akan menjamin produktivitas yang dihasilkannya. Tingkat pendidikan seorang karyawan tentunya mencerminkan kinerja dari karyawan tersbut dan bagaimana caranya dalam menyikapi masalah. Karyawan yang menjawab cukup sesuai adalah karyawan yang tingkat pendidikannya setara SMA, tetapi pengalaman ataupun kinerja yang dimiliki oleh karyawan tidak perlu diragukan lagi dan kesetiaannya terhadap perusahaan juga

tidak perlu diragukan. Karena karyawan yang tingkat pendidikannya setara SMA telah bekerja diperusahaan selama kurang lebih 26-32 tahun.

Kemudian indikator yang terakhir yang terlihat pada tabel adalah pelatihan, ada 9 orang responden menjawab sangat sesuai dan ada 29 responden menjawab sesuai. Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, dan perilaku para karyawan. Dari hasil penelitian tersebut terlihat bahwa perusahaan telah memberikan pelatihan yang sesuai kepada para karyawan. Tujuan dari pelatihan adalah agar karyawan dapat menguasai pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang ditekankan dalam program-program pelatihan dan untuk diterapkan dalam bekerja sehari-hari. Pelatihan yang dilaksanakan juga dapat membantu para karyawan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru. Pelatihan juga dapat meningkatkan pengetahuan karyawan atas budaya dan para pesaing. Dengan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan diharapkan karyawan bisa mengikuti pelatihan tersebut dengan baik.

Dari tabel tanggapan responden terhadap sub variabel pendidikan diatas terlihat bahwa penempatan jabatan sesuai latar belakang pendidikan ada 3 orang responden menjawab tidak sesuai dan 1 orang responden menjawab sangat tidak sesuai. Hasil tersebut tidak buruk dikarenakan hanya 4 orang dari 38 orang responden yang menjawab negatif. Sedangkan pada indikator memperhatikan tingkat pendidikan ada responden menjawab cukup sesuai karena tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan setara SMA, akan tetapi pengalaman ataupun kinerja dari karyawan tersebut tidak perlu diragukan. Untuk poin indikator

pelatihan secara keseluruhan responden menjawab sesuai.

Untuk mengetahui rekapitulasi tanggapan responden mengenai pelaksanaan promosi jabatan oleh PT. Telkom Pekanbaru, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel. 14 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Pelaksanaan Promosi Jabatan pada PT. Telkom Pekanbaru**

Sub Variabel	Klasifikasi Jawaban					JMH
	SS	S	CS	TS	STS	
Disiplin	48	60	6	-	-	114
Prestasi kerja	60	54	-	-	-	114
Kerja sama	41	73	-	-	-	114
Kecakapan	53	61	-	-	-	114
Pendidikan	41	63	6	3	1	114
Jumlah	243	311	12	3	1	570
Rata-rata	48,6	62,2	2,4	0,6	0,2	114
Persentase	42,7	54,5	2,1	0,5	0,2	100

Dari hasil rekapitulasi tanggapan responden diatas mengenai pelaksanaan promosi jabatan yang dilaksanakan oleh PT. Telkom Pekanbaru, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan promosi jabatan tersebut sudah sesuai. Melihat persentase rata-rata tanggapan responden yang menyatakan sangat sesuai yaitu 42,7%, sebagian besar responden menyatakan sesuai sebesar 54,5%, cukup sesuai sebesar 2,1%, tidak sesuai sebesar 0,5%, dan sisanya sebesar 0,2% menyatakan sangat tidak sesuai. Artinya pelaksanaan promosi harus berdasarkan disiplin, prestasi kerja, kerja sama, kecakapan, dan pendidikan. Semua sub variabel tersebut mendapatkan tanggapan yang positif dari responden itu terlihat dari banyaknya responden yang menyatakan sesuai yaitu sebesar 54,5%. Hal itu menunjukkan bahwa pelaksanaan promosi jabatan sudah sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dan hal itu haruslah menjadi acuan bagi perusahaan untuk terus mempertahankan syarat pelaksanaan promosi jabatan yang akan dilaksanakan.



## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis seperti yang telah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya mengenai Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan pada PT. Telkom Pekanbaru. Maka penulis dapat mengambil kesimpulan yaitu :

1. Pelaksanaan promosi jabatan pada PT. Telkom Pekanbaru telah terlaksana dengan baik.
2. Ada beberapa faktor yang harus dilaksanakan oleh karyawan agar karyawan tersebut mendapatkan kesempatan promosi. Diantaranya yaitu disiplin, prestasi kerja, kerja sama, kecakapan, dan pendidikan. Semua itu dapat membuat karyawan PT. Telkom Pekanbaru untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.
3. Berdasarkan lima sub variabel pelaksanaan promosi yaitu disiplin, prestasi kerja, kerja sama, kecakapan, dan pendidikan pada PT. Telkom Pekanbaru termasuk kedalam kategori “sesuai” dengan syarat yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal tersebut terlihat dari 54,5% responden yang menyatakan sesuai dengan syarat yang telah ditetapkan.

### Saran

Sebagai bahan masukan bagi perusahaan, setelah melihat hasil penelitian yang penulis lakukan, ada beberapa saran yang dapat penulis sampaikan. Diantaranya yaitu :

1. Karena promosi jabatan merupakan salah satu sarana untuk maju dan mengembangkan kreatifitas bagi karyawan, dan pelaksanaannya sudah sesuai, maka hendaknya PT. Telkom dapat terus melaksanakan program promosi jabatan dan mempertahankannya.

2. Karena ada karyawan yang menyatakan penempatan jabatan sesuai latar belakang pendidikan tergolong kedalam kategori “tidak sesuai”, maka sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan latar belakang pendidikan dan bidang pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan. Guna memaksimalkan kinerja dari karyawan tersebut.
3. Penilaian kerja yang telah dilakukan oleh perusahaan sebaiknya dapat diserahkan kepada masing-masing karyawan, sehingga karyawan mengetahui bagaimana hasil penilaian terhadap karyawan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif edisi kedua*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- file:///C:/Users/A%20C%20E%20R/Documents/Telkom%20Group%20-%20Wikipedia%20bahasa%20Indonesia,%20ensiklopedia%20bebas.html  
Di akses 3 Mei 2014, Pukul 20.22 WIB
- file:///D:/proposal/PT.%20Telkom/Telkom%20Indonesia%20-%20Wikipedia%20bahasa%20Indonesia,%20ensiklopedia%20bebas.html  
Di akses 3 Mei 2014, Pukul 14.19 WIB
- Gulo,W. 2005. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Dasar, Pengertian,*

- dan Masalah edisi revisi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- <http://www.organisasi.org/1970/01/definisi-pengertian-tugas-fungsi-manajemen-sumber-daya-manusia-sdm-ilmu-ekonomi-manajemen-manajer-msdm.html>  
Di akses 5 Maret 2014, Pukul 20.15 WIB
- Jawwad, A. Muhammad. 2004. *Menjadi Manajer Sukses*. Jakarta : Gama Insani.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. 2004. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Moekijat. 2003. *Kamus Manajemen*. Bandung : Mandar Maju.
- Nitisemito, Alex S. 2002. *Manajemen Personalia, edisirevisi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nuraini. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru : Yayasan Aini Syam.
- Riduwan.2011. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung : ALFABETA.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : ALFABETA.
- Sukriani, Nurul. 2007. *Analisis Promosi Jabatan Karyawan pada PT. Duri Ekaseraya Duri*. Pekanbaru : FEKON Universitas Riau.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Umar, Husein. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi edisi revisi perluasan*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Usman, Husaini. 2004. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.